بحث أكاديمي محكّم

التميز في الجودة لدى شركات التأمين في الوطن العربي

دراسة تحليلية مقارنة للشركات الحاصلة على جوائز الجودة والتميز المؤسسي في ضوء نموذج EFQM 2020

An Analytical Comparative Study of Quality- and Excellence-Award-Winning Insurance Companies in Light of the EFQM 2020 Model

إعداد

الدكتور وائل صالح الخطيب

الرئيس التنفيذي لمؤسسة رواد الفكر الدولية لاستشارات الأعمال

عمّان، المملكة الأردنية الهاشمية

البريد الإلكتروني للمراسلة: info@pioneers-intl.com | ORCID: 0000-0000-0000-0000

Submitted for publication in a peer-reviewed scientific journal — 2026

بيانات النشر والإفصاح (Publication & Disclosure Statements)

نوع البحث: بحث أصيل (Original Research Article) — تحليل محتوى نوعي مقارن

تمويل الدراسة (Funding): لم تحصل هذه الدراسة على أي تمويل من جهات حكومية أو تجارية أو غير ربحية

تضارب المصالح (Conflict of Interest): يقر الباحث بعدم وجود أي تضارب مصالح فيما يتعلق بنشر هذا البحث

توافر البيانات (Data Availability): جميع البيانات المستخدمة في هذه الدراسة مستقاة من مصادر منشورة علناً (تقارير سنوية، مواقع إلكترونية رسمية، بيانات صحفية) ويمكن الرجوع إليها عبر الروابط المشار إليها في قائمة المراجع

الاعتبارات الأخلاقية (Ethical Considerations): لا تتضمن الدراسة بيانات شخصية أو تجارب على أفراد، واعتمدت حصرياً على بيانات مؤسسية ثانوية منشورة

الاستشهاد المقترح (Suggested Citation): الخطيب، وائل صالح. (2026). التميز في الجودة لدى شركات التأمين في الوطن العربي: دراسة تحليلية للشركات الحاصلة على جوائز الجودة والتميز المؤسسي. [اسم المجلة]، (قيد النشر)

أبرز النقاط (Highlights)

- تحليل مقارن منهجي لخمس شركات تأمين عربية رائدة حاصلة فعلياً على جوائز تميز مؤسسي وجودة.
- تصميم بطاقة تقييم أصيلة مستندة إلى المعايير السبعة لنموذج EFQM 2020 لتقييم الخطاب المؤسسي المنشور.
- تأكيد نموذج "الأساس التدرّجي" الذي تُشكّل فيه شهادة ISO 9001:2015 نقطة انطلاق نحو نماذج تميز أشمل.
- التحول الرقمي وتميز تجربة العميل يمثلان أبرز محوري استراتيجيات التميز المُعلنة لدى عينة الدراسة.
- رصد علاقة ارتباطية إيجابية بين الحصول على جوائز التميز وتحسّن مؤشرات السمعة المؤسسية ورضا العملاء.
- تقديم إطار تحليلي أولي وأداة تقييم قابلة للتكرار في دراسات مستقبلية أوسع نطاقاً وقطاعات أخرى.

الملخص (Abstract)

الملخص باللغة العربية

الهدف: هدفت هذه الدراسة إلى تحليل ومقارنة رحلات التميز المؤسسي وجودة الخدمة في عينة من شركات التأمين العربية الحاصلة على جوائز تميز، وذلك من خلال تحليل خطابها المؤسسي المنشور.

المنهجية: اعتمدت الدراسة على منهج تحليل المحتوى النوعي المقارن (Qualitative Comparative Content Analysis) للبيانات الثانوية المنشورة لخمس شركات تأمين عربية رائدة هي: بوبا العربية، وقطر للتأمين، وGIG Gulf، وسكون للتأمين، وسلامة للتأمين. وقد تم تصميم أداة تحليل (بطاقة تقييم) مستندة إلى معايير نموذج التميز الأوروبي (EFQM 2020) لتقييم الأداء المؤسسي المُعلن للشركات الخمس.

النتائج: أظهرت نتائج التحليل أن شركات العينة تتبنى نهجاً متدرجاً في رحلة التميز يبدأ بالحصول على شهادة ISO 9001 كأساس، ثم يتجه إلى نماذج تميز أوسع. كما كشفت النتائج أن "التحول الرقمي" و"تميز تجربة العميل" يمثلان المحورين الأكثر بروزاً في استراتيجيات التميز المُعلنة. وبينت الدراسة وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الحصول على جوائز التميز وتحسن مؤشرات السمعة المؤسسية ورضا العملاء. كما أظهرت النتائج أن قطر للتأمين وبوبا العربية تتصدران شركات العينة من حيث شمولية ورسوخ ممارسات التميز المؤسسي وفق معايير EFQM.

الأصالة والقيمة: تكمن أصالة هذه الدراسة في كونها الأولى -- في حدود علم الباحث -- التي تُحلل وتُقارن بشكل منهجي خطاب وممارسات التميز المؤسسي المُعلنة لشركات التأمين العربية الحاصلة على جوائز، مما يسد فجوة بحثية واضحة في المكتبة العربية، ويقدم إطاراً تحليلياً يمكن البناء عليه في دراسات مستقبلية.

الكلمات المفتاحية: التميز المؤسسي؛ جودة الخدمة؛ شركات التأمين العربية؛ نموذج EFQM؛ تحليل المحتوى؛ جوائز الجودة؛ ISO 9001.

Abstract (English)

Purpose: This study aims to analyze and compare institutional excellence journeys and service quality among a sample of award-winning Arab insurance companies, through analysis of their published corporate discourse.

Design/Methodology: The study adopts a Qualitative Comparative Content Analysis approach applied to published secondary data of five leading Arab insurance companies: Bupa Arabia, Qatar Insurance Group, GIG Gulf, Sukoon Insurance, and Salama Insurance. An assessment scorecard grounded in the EFQM 2020 criteria was designed to evaluate the companies' publicly disclosed institutional .performance

Findings: The sample companies adopt a phased approach to excellence, beginning with ISO 9001 certification as a foundation before progressing toward broader excellence frameworks. Digital transformation and customer-experience excellence emerged as the two most prominent themes across disclosed strategies. A positive associative relationship was found between winning excellence awards .and improved corporate reputation and customer-satisfaction indicators Qatar Insurance Group and Bupa Arabia led the sample in the comprehensiveness and maturity of disclosed excellence practices .under EFQM criteria

Originality/Value: To the researcher's knowledge, this is among the first studies to systematically analyze and compare the disclosed institutional-excellence discourse and practices of award-winning Arab insurance companies, addressing a clear gap in the Arabic-language .literature and offering an analytical framework for future research

Keywords: Organizational Excellence; Service Quality; Arab Insurance Companies; EFQM Model; Content Analysis; Quality .Awards; ISO 9001

Paper type: Research paper

فهرس المحتويات

المقدمة

يشهد قطاع التأمين في الوطن العربي منذ مطلع الألفية الثالثة تحولات جذرية وتحديات متزايدة، فرضتها جملة من العوامل أبرزها: تحرير الأسواق، وتنامي المنافسة المحلية والإقليمية، ودخول الشركات العالمية، وارتفاع توقعات العملاء، والتطور التكنولوجي المتسارع. في هذا السياق التنافسي المعقد، لم تعد جودة الخدمة مجرد خيار استراتيجي أو ميزة تفضيلية، بل تحولت إلى ضرورة حتمية للبقاء والاستمرار والنمو. وقد تجاوز المفهوم المعاصر للجودة كونه مجرد مطابقة للمواصفات إلى مفهوم "التميز المؤسسي" الذي يشمل الأداء المتفوق في جميع عمليات المؤسسة ونتائجها وعلاقاتها مع أصحاب المصلحة كافة.

لقد برزت نماذج التميز المؤسسي العالمية، وفي مقدمتها نموذج التميز الأوروبي (EFQM) ومعايير الأيزو (ISO 9001) وجائزة بالدريدج الأمريكية، كأطر مرجعية شاملة تمكّن المؤسسات من تقييم أدائها وتحديد فرص التحسين ودفع عجلة التطوير المستمر. وفي المنطقة العربية، ظهرت جوائز وطنية وإقليمية مستوحاة من هذه النماذج العالمية، أبرزها جائزة دبي للجودة وبرنامج دبي للتميز الحكومي، والتي أسهمت في نشر ثقافة الجودة والتميز في مختلف القطاعات.

ومع ذلك، ورغم تزايد الاهتمام البحثي بموضوع جودة الخدمات التأمينية وأثرها في رضا العملاء والميزة التنافسية، إلا أن الباحث لاحظ ندرة الدراسات التي تناولت بالتحليل المقارن تجارب شركات التأمين العربية الحاصلة فعلاً على جوائز الجودة والتميز المؤسسي. فمعظم الدراسات السابقة ركزت على قياس أبعاد جودة الخدمة وأثرها في رضا العملاء (الشمري، 2020؛ الموسوي، 2019)، أو تناولت تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات التأمين بصورة نظرية (بن عيشوش، 2018)، دون أن تتعمق في دراسة الحالات الناجحة والحاصلة على جوائز تميز مؤسسي لاستخلاص الدروس المستفادة وأفضل الممارسات.

من هذا المنطلق، تسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة البحثية من خلال تقديم تحليل مقارن شامل لخمس من أبرز شركات التأمين العربية التي حصلت على جوائز تميز مؤسسي، وذلك بتحليل خطابها المؤسسي المنشور وممارساتها المُعلنة في ضوء معايير نموذج التميز الأوروبي (EFQM 2020). وتكمن أهمية الدراسة في كونها تقدم إسهاماً علمياً جديداً من خلال توثيق وتحليل تجارب واقعية لشركات تأمين عربية في مجال التميز المؤسسي، وهو مجال لم يُطرق بشكل كافٍ في الأدبيات العربية، مما يجعلها مرجعاً تطبيقياً مهماً للإدارة العليا وصناع القرار في قطاع التأمين العربي.

مشكلة الدراسة

على الرغم من الأهمية المتزايدة للتميز المؤسسي كاستراتيجية تنافسية في قطاع التأمين، ووجود عدد غير قليل من شركات التأمين العربية التي حصلت على جوائز جودة وتميز على المستويين الوطني والإقليمي، إلا أن الباحث لاحظ وجود فجوة واضحة في الأدبيات العلمية العربية. ففي حدود اطلاع الباحث على قواعد البيانات والمكتبات الرقمية والدوريات المحكمة، لم يعثر على دراسة عربية شاملة قامت بتحليل تجارب شركات التأمين العربية الحاصلة على جوائز الجودة أو التميز المؤسسي، وقارنت بينها من حيث معايير الفوز وأثر تلك الجوائز في الأداء المؤسسي.

وتتبلور مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

> ***"ما هي الخصائص والممارسات المشتركة والمتمايزة في رحلات التميز المؤسسي لشركات التأمين العربية الحاصلة على جوائز الجودة، كما تعكسها خطاباتها المؤسسية المنشورة، وكيف يمكن تقييم هذه الممارسات في ضوء معايير نموذج التميز الأوروبي (EFQM 2020)؟"***

أسئلة الدراسة

تسعى الدراسة للإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما أهم نماذج التميز المؤسسي وجودة الخدمة العالمية والعربية المطبقة في قطاع التأمين، وما خصائصها ومعاييرها؟
2. ما الدوافع والأهداف الاستراتيجية التي تعكسها الخطابات المؤسسية لشركات التأمين العربية (عينة الدراسة) لتبني نماذج التميز المؤسسي والسعي للحصول على جوائز الجودة؟
3. كيف تُقيَّم ممارسات التميز المؤسسي المُعلنة لشركات التأمين عينة الدراسة في ضوء معايير نموذج EFQM 2020؟
4. ما أوجه التشابه والاختلاف في استراتيجيات وممارسات التميز المُعلنة بين شركات التأمين محل الدراسة؟
5. ما الآثار المؤسسية الملموسة التي تعكسها البيانات المنشورة للحصول على جوائز التميز من حيث الأداء غير المالي (السمعة، رضا العملاء، بيئة العمل)؟

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. تحليل الإطار النظري لنماذج التميز المؤسسي (EFQM) وإدارة الجودة الشاملة (TQM) ومعايير الأيزو (ISO 9001) وجوائز الجودة العربية والعالمية.
2. رصد وتوثيق تجارب نخبة من شركات التأمين العربية الحاصلة على جوائز التميز والجودة المؤسسية من خلال تحليل خطابها المؤسسي المنشور.
3. تقييم ممارسات التميز المُعلنة لهذه الشركات في ضوء معايير نموذج EFQM 2020 باستخدام بطاقة تقييم موحدة.
4. إجراء دراسة تحليلية مقارنة لهذه الشركات لتحديد أفضل الممارسات والعوامل الحاسمة للنجاح في رحلة التميز المؤسسي.
5. تقديم توصيات عملية وقابلة للتطبيق لشركات التأمين العربية الساعية للبدء في رحلة التميز المؤسسي أو تطوير ممارساتها الحالية.

أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من شقين رئيسين:

أولاً: الأهمية العلمية

تكتسب هذه الدراسة أهميتها العلمية من كونها، في حدود اطلاع الباحث، من أوائل الدراسات العربية التي تجمع بين التنظير لنماذج الجودة والتميز المؤسسي من جهة، والتحليل المقارن المنهجي للخطاب المؤسسي لشركات تأمين عربية حاصلة على جوائز تميز من جهة أخرى. وبذلك، فإنها تسد فجوة بحثية واضحة في المكتبة العربية، وتقدم إسهاماً علمياً جديداً يفتح الباب أمام دراسات مستقبلية في هذا المجال. كما تسهم الدراسة في تطوير أداة تحليلية (بطاقة تقييم) يمكن استخدامها في دراسات لاحقة لتقييم ممارسات التميز المؤسسي المُعلنة في قطاعات أخرى.

ثانياً: الأهمية العملية

تبرز الأهمية العملية للدراسة في كونها تقدم مرجعاً تطبيقياً مهماً لصناع القرار والإدارة العليا في قطاع التأمين العربي. فهي تتيح لهم الاطلاع على تحليل منهجي لتجارب حية لشركات رائدة نجحت في تحقيق التميز المؤسسي والحصول على الاعتراف الخارجي به، وتقدم لهم تحليلاً لأفضل الممارسات والعوامل الحاسمة للنجاح، مما يمكّنهم من رسم استراتيجيات التميز الخاصة بهم على أسس علمية سليمة، وتسريع رحلة التميز في مؤسساتهم.

حدود الدراسة ومحدداتها

حدود الدراسة

1. الحدود المكانية: تقتصر على شركات التأمين العاملة في الوطن العربي، مع تركيز على أسواق دول مجلس التعاون الخليجي باعتبارها الأسواق الأكثر تطوراً والأعلى كثافة في قطاع التأمين العربي.
2. الحدود الزمنية: تركز الدراسة على تحليل التقارير والإصدارات المنشورة خلال الفترة من 2019 إلى 2024، وهي فترة شهدت تسارعاً في وتيرة التحول الرقمي وتنامي الاهتمام بالتميز المؤسسي.
3. الحدود الموضوعية: تنحصر الدراسة في تحليل ممارسات التميز المؤسسي وجودة الخدمة من منظور نموذج EFQM 2020 ومعايير ISO 9001 وجوائز التميز، دون التوسع في الجوانب الفنية الاكتوارية أو المالية المتخصصة إلا بالقدر الذي يخدم هدف الدراسة.
4. حدود العينة: تقتصر الدراسة التحليلية على خمس شركات تأمين تم اختيارها بطريقة قصدية.

محددات الدراسة (Limitations)

يقر الباحث بأن للدراسة محددات منهجية يجب أخذها في الاعتبار عند تفسير النتائج:

1. طبيعة البيانات: اعتمدت الدراسة حصرياً على البيانات الثانوية المنشورة (التقارير السنوية، المواقع الإلكترونية، البيانات الصحفية). هذه المواد تعكس بطبيعتها "الصورة المؤسسية المُعلنة" التي تختار الشركات تقديمها للجمهور، وقد لا تعكس بالضرورة الواقع التشغيلي الداخلي بكل تفاصيله. إلا أن هذا التحديد منهجي وليس عيباً، حيث إن خطاب المؤسسة عن تميزها هو بذاته مادة بحثية ثرية تعكس استراتيجياتها وهويتها المؤسسية.

2. حجم العينة: صغر حجم العينة (5 شركات) يحد من إمكانية التعميم الإحصائي للنتائج على كامل قطاع التأمين العربي. وهذا متسق مع طبيعة الدراسة الكيفية الاستكشافية التي تهدف إلى التعمق والتحليل بدلاً من التعميم.

3. الطبيعة الاستكشافية للدراسة: تُعد هذه الدراسة استكشافية بطبيعتها، حيث تهدف إلى رسم خريطة أولية لممارسات التميز المُعلنة في قطاع التأمين العربي، وتطوير إطار تحليلي يمكن البناء عليه في دراسات مستقبلية أوسع نطاقاً.

الفصل الأول: الإطار النظري

المبحث الأول: مفهوم الجودة وإدارة الجودة الشاملة (TQM)

أولاً: التطور التاريخي لمفهوم الجودة

يُعد مفهوم الجودة من المفاهيم التي شهدت تطوراً كبيراً عبر التاريخ، حيث انتقل من مجرد الفحص البسيط للمنتجات النهائية إلى فلسفة إدارية شاملة. ويمكن تتبع هذا التطور عبر أربع مراحل رئيسة (Dale, Bamford, & van der Wiele, 2016):

1. مرحلة الفحص (Inspection): سادت هذه المرحلة في بدايات القرن العشرين، حيث كان التركيز على فحص المنتجات النهائية لاكتشاف العيوب وإبعاد المنتجات المعيبة عن العملاء. كان هذا الأسلوب تفاعلياً وعلاجياً ولم يركز على منع حدوث الأخطاء من الأساس.
2. مرحلة ضبط الجودة (Quality Control): ظهرت في الثلاثينيات والأربعينيات من القرن العشرين، وارتكزت على استخدام الأساليب الإحصائية لمراقبة العمليات الإنتاجية. وكان من أبرز روادها والتر شيوهارت الذي طوّر خرائط ضبط الجودة، مما مكّن من الانتقال من الفحص الشامل إلى الفحص بالعينة، مع إمكانية التدخل المبكر لتصحيح مسار العمليات.
3. مرحلة تأكيد الجودة (Quality Assurance): برزت في الستينيات والسبعينيات، وركزت على بناء أنظمة وإجراءات وقائية مخططة لضمان تحقيق الجودة المطلوبة منذ البداية، وليس مجرد اكتشاف الأخطاء بعد وقوعها. وقد تمثلت هذه المرحلة في ظهور معايير مثل ISO 9000 التي وضعت متطلبات لأنظمة إدارة الجودة.
4. مرحلة إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management): ظهرت في الثمانينيات والتسعينيات كمفهوم شامل يتجاوز الجوانب الفنية إلى تبني فلسفة إدارية متكاملة تشمل جميع جوانب المؤسسة وجميع العاملين فيها، وتركز على التحسين المستمر وإرضاء العميل الداخلي والخارجي.

ثانياً: تعريفات الجودة

تعددت تعريفات الجودة بتعدد زوايا النظر إليها، ومن أبرز هذه التعريفات:

- جوزيف جوران (Juran): عرّف الجودة بأنها "الملاءمة للاستخدام أو الغرض" (Fitness for use)، مما يعني أن جودة المنتج أو الخدمة تكمن في مدى تلبيتها لاحتياجات وتوقعات المستخدم (Juran & Godfrey, 1999).

- فيليب كروسبي (Crosby): عرّف الجودة بأنها "المطابقة للمتطلبات" (Conformance to Requirements)، وركز على أهمية تحديد المتطلبات بوضوح والعمل على تحقيقها من أول مرة دون أخطاء (Crosby, 1979).
- إدوارد ديمنج (Deming): رأى أن الجودة هي "درجة قابلة للتنبؤ من التوحيد والاعتمادية بتكلفة مناسبة للسوق"، وشدد على أهمية التحسين المستمر للعمليات كمدخل لتحسين الجودة (Deming, 1986).
- الجودة في قطاع الخدمات: في قطاع الخدمات، تأخذ الجودة بعداً خاصاً نظراً لخصائص الخدمات من حيث كونها غير ملموسة ومتغيرة وغير قابلة للتخزين. وقد قدم باراسورامان وزملاؤه (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988) نموذج الفجوات لقياس جودة الخدمة (SERVQUAL) الذي حدد خمسة أبعاد لجودة الخدمة هي: الملموسية، والاعتمادية، والاستجابة، والثقة، والتعاطف.

ثالثاً: إدارة الجودة الشاملة (TQM): المفهوم والمبادئ

إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية حديثة تهدف إلى تحقيق التميز في الأداء من خلال التحسين المستمر لجميع العمليات والأنشطة، وإشراك جميع العاملين، والتركيز على تلبية توقعات العملاء وأصحاب المصلحة كافة. ويعرّفها أوكلاند (Oakland, 2014) بأنها "أسلوب لتحسين فعالية ومرونة الأعمال ككل، وهي طريقة لتنظيم وإشراك الكل، كل قسم، كل نشاط، كل فرد في كل مستوى".

المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة:

1. **التركيز على العميل (Customer Focus): العميل هو المحور الأساسي لجميع أنشطة المؤسسة، ويجب فهم احتياجاته وتوقعاته والعمل على تلبيتها وتجاوزها.**
2. التحسين المستمر (Continuous Improvement): السعي الدائم والمستمر لتحسين العمليات والمنتجات والخدمات بشكل تدريجي، ويُعبَّر عن هذا المبدأ بالمصطلح الياباني "كايزن" (Imai, 1986).
3. مشاركة الجميع (Total Participation): الجودة مسؤولية الجميع وليست حكراً على إدارة الجودة فقط، ويتطلب ذلك تمكين العاملين وتدريبهم وتحفيزهم وتشجيع العمل الجماعي.
4. الإدارة بالحقائق (Management by Fact): اتخاذ القرارات بناءً على البيانات والمعلومات الدقيقة والتحليل العلمي، وليس بناءً على الحدس أو التخمين.

5. إدارة العمليات (Process Management): النظر إلى المؤسسة كنظام من العمليات المترابطة، والتركيز على تحسين هذه العمليات بدلاً من التركيز على النتائج فقط.

6. الالتزام والدعم من الإدارة العليا (Top Management Commitment): بدون الدعم الكامل والالتزام الحقيقي من الإدارة العليا، لا يمكن لإدارة الجودة الشاملة أن تنجح.

7. علاقات الشراكة مع الموردين (Supplier Partnership): بناء علاقات طويلة الأمد مع الموردين على أساس التعاون والمنفعة المتبادلة.

رابعاً: أهمية إدارة الجودة الشاملة في قطاع التأمين

يكتسب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع التأمين أهمية خاصة للأسباب التالية:

- طبيعة الخدمة غير الملموسة: الخدمات التأمينية غير ملموسة، مما يجعل تقييم جودتها من قبل العميل أكثر تعقيداً ويعتمد على عناصر مثل الثقة والمصداقية والخبرة.
- المنافسة الشديدة: أدى تحرير أسواق التأمين إلى زيادة حدة المنافسة، مما يجعل الجودة والتميز وسيلة للتمييز والتفوق (Porter, 1985).
- ارتفاع توقعات العملاء: أصبح العملاء أكثر وعياً واطلاعاً، وارتفعت توقعاتهم للخدمات وسرعة الاستجابة والدقة.
- التحول الرقمي: يفرض التحول الرقمي تحديات وفرصاً جديدة تتطلب إعادة هندسة العمليات وتحسين تجربة العميل، وهو ما ينسجم مع فلسفة التحسين المستمر.

المبحث الثاني: نموذج التميز الأوروبي (EFQM)

أولاً: نشأة النموذج وتطوره

تأسست المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) عام 1988 من قبل 14 شركة أوروبية رائدة، بدعم من المفوضية الأوروبية. وكان الهدف من إنشائها هو تطوير نموذج للتميز المؤسسي يساعد المؤسسات الأوروبية على تحسين قدرتها التنافسية (EFQM, 2020).

تم إطلاق النسخة الأولى من نموذج EFQM عام 1992، وخضع النموذج لعدة مراجعات وتحديثات كان آخرها إصدار عام 2020 الذي مثّل نقلة نوعية في فلسفة النموذج وبنائه. يركز نموذج 2020 بشكل أكبر على التحول والمرونة والإبداع والغرض المؤسسي (EFQM, 2020).

ثانياً: هيكل نموذج EFQM 2020 ومعاييره

يتكون نموذج EFQM 2020 من ثلاثة مكونات رئيسة مترابطة:

1. الاتجاه (Direction): ويركز على سبب وجود المؤسسة وهدفها الاستراتيجي، ويتضمن: المعيار 1: الغرض والرؤية والاستراتيجية (Purpose, Vision & Strategy)، والمعيار 2: الثقافة المؤسسية والقيادة (Organisational Culture & Leadership).
2. التنفيذ (Execution): ويركز على كيفية تحقيق المؤسسة لغرضها واستراتيجيتها، ويتضمن: المعيار 3: إشراك أصحاب المصلحة (Engaging Stakeholders)، والمعيار 4: خلق قيمة مستدامة (Creating Sustainable Value)، والمعيار 5: قيادة التحول والأداء (Driving Performance & Transformation).
3. النتائج (Results): وتتضمن: المعيار 6: تصورات أصحاب المصلحة (Stakeholder Perceptions)، والمعيار 7: الأداء الاستراتيجي والتشغيلي (Strategic & Operational Performance).

ثالثاً: آلية التقييم RADAR

يشكّل منطق RADAR جوهر عملية التقييم في نموذج EFQM، ويتضمن دورة تحسين مستمر تتكون من:

- النتائج (Results): تحديد النتائج المطلوب تحقيقها.
- المنهجية (Approach): تطوير منهجية متكاملة لتحقيق النتائج.
- النشر (Deployment): نشر المنهجية بشكل منتظم.
- التقييم والتنقيح (Assessment & Refinement): تقييم المنهجية المنشورة بناءً على النتائج، وتنقيحها وتحسينها باستمرار.

رابعاً: أهمية نموذج EFQM كإطار استراتيجي

يختلف نموذج EFQM عن غيره من أدوات الجودة بكونه ليس مجرد معيار للمطابقة أو أداة للتقييم، بل هو إطار استراتيجي متكامل لإدارة المؤسسة بأكملها. وقد أكد بولو-يوسار وزملاؤه (Bou-Llusar et al., 2009) أن نموذج EFQM يمثل إطاراً شاملاً لإدارة الجودة الشاملة يساعد المؤسسات على

فهم نقاط قوتها وفرص التحسين لديها بشكل شمولي، ودمج مبادرات التحسين المختلفة في إطار واحد متناسق، وتحفيز الإبداع والابتكار.

المبحث الثالث: معايير ISO 9001

أولاً: تطور معايير الأيزو 9001

أصدرت المنظمة الدولية للتقييس (ISO) أول نسخة من مواصفات سلسلة ISO 9000 عام 1987. وقد مرت المواصفات بعدة مراجعات جوهرية كان آخرها نسخة 2015 التي مثّلت تغييراً جوهرياً في فلسفة المواصفة، حيث تبنّت التفكير المبني على المخاطر (Risk-Based Thinking)، وركّزت على سياق المؤسسة وقيادة الإدارة العليا (ISO, 2015).

ثانياً: مبادئ إدارة الجودة في ISO 9001:2015

تقوم نسخة 2015 على سبعة مبادئ هي: التركيز على العميل، القيادة، مشاركة الأفراد، منهج العمليات، التحسين، اتخاذ القرار المبني على الأدلة، وإدارة العلاقات.

ثالثاً: العلاقة التكاملية بين ISO 9001 ونماذج التميز

ثمة علاقة تكاملية واضحة بين معايير ISO 9001 ونماذج التميز المؤسسي مثل EFQM. ففي حين يركز ISO 9001 على بناء نظام فعال لإدارة الجودة وضمان مطابقة المنتجات والخدمات للمتطلبات، فإن نماذج التميز تذهب إلى أبعد من ذلك لتشمل جميع جوانب المؤسسة وتقييم نتائجها. وقد أوضح بوكسينسكا وزملاؤه (Poksinska, Dahlgaard, & Antoni, 2002) أن الحصول على شهادة ISO 9001 يمكن اعتباره خطوة أولى ومهمة في رحلة التميز.

المبحث الرابع: جوائز الجودة العالمية والعربية

أولاً: دور جوائز الجودة وأهميتها

تلعب جوائز الجودة والتميز المؤسسي دوراً محورياً في تحفيز المؤسسات على تبني ممارسات الجودة والتميز. وقد حدد غوباديان ووو (Ghobadian & Woo, 1996) الفوائد الرئيسة لجوائز الجودة في: توفير إطار للتقييم، وتحفيز التحسين، ومشاركة أفضل الممارسات، وتحسين السمعة.

ثانياً: جوائز الجودة العالمية البارزة

1. جائزة ديمنج (Deming Prize): أقدم جوائز الجودة العالمية، أُنشئت في اليابان عام 1951.
2. جائزة بالدريدج الوطنية للجودة (MBNQA): أُنشئت في الولايات المتحدة عام 1987.
3. جائزة التميز العالمية من EFQM: تمنحها المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة.

ثالثاً: جوائز الجودة والتميز العربية والإقليمية

شهدت المنطقة العربية منذ التسعينيات اهتماماً متزايداً بجوائز الجودة والتميز، ومن أبرزها:

1. جائزة دبي للجودة (Dubai Quality Award): أطلقتها غرفة تجارة وصناعة دبي عام 1994، وتُعد من أقدم وأعرق جوائز الجودة في المنطقة.
2. برنامج دبي للتميز الحكومي (Dubai Government Excellence Program): أُطلق عام 1997 ويُعد أحد أنجح برامج التميز الحكومي في العالم العربي.
3. جائزة أبوظبي للأداء الحكومي المتميز.
4. جائزة الملك عبدالعزيز للجودة في المملكة العربية السعودية.
5. جوائز التميز في قطاع التأمين (MENA Insurance Awards): تمنحها إنسايتس ميدل إيست، وتشمل فئات مثل أفضل شركة تأمين، وأفضل تحول رقمي. وتجدر الإشارة إلى أن هذه الجوائز تختلف عن جوائز التميز المؤسسي الشامل من حيث تركيزها على قطاع التأمين بشكل خاص.

الفصل الثاني: قطاع التأمين العربي والتميز المؤسسي

المبحث الأول: نبذة عن قطاع التأمين العربي

أولاً: نشأة قطاع التأمين في الوطن العربي وتطوره

تعود بدايات نشاط التأمين في الوطن العربي إلى أواخر القرن التاسع عشر مع ظهور أولى شركات ووكالات التأمين الأجنبية. وخلال العقود الأخيرة، شهد قطاع التأمين العربي تطوراً ملحوظاً ونمواً مطرداً، وإن كان لا يزال دون مستويات النضج في الأسواق المتقدمة (الاتحاد العام العربي للتأمين، 2022).

ثانياً: واقع قطاع التأمين العربي: مؤشرات وأرقام

يتميز قطاع التأمين العربي بعدة خصائص هيكلية:

1. تدني معدلات الاختراق: متوسط كثافة التأمين في الدول العربية لا يتجاوز 1.5% مقارنة بمعدلات عالمية تتجاوز 6%.
2. تركز النشاط في أسواق محددة: تستحوذ أسواق دول مجلس التعاون الخليجي على الحصة الأكبر من أقساط التأمين.
3. هيمنة التأمينات العامة: يستحوذ التأمين على الممتلكات والحوادث على النسبة الأكبر من الأقساط.
4. تعدد الشركات وصغر حجم معظمها: مما يؤدي إلى منافسة سعرية حادة في بعض الأسواق.

ثالثاً: التحديات الرئيسة التي تواجه القطاع

يواجه قطاع التأمين العربي تحديات تفرض عليه تطوير أدائه وتبني مفاهيم الجودة والتميز، منها: المنافسة السعرية، وضعف الوعي التأميني، والتحديات التكنولوجية، وندرة الكفاءات المتخصصة، وتغيّر توقعات العملاء.

المبحث الثاني: مفهوم التميز المؤسسي في شركات التأمين

أولاً: خصوصية تطبيق التميز المؤسسي في قطاع التأمين

يكتسب تطبيق التميز المؤسسي في قطاع التأمين خصوصية تنبع من طبيعة نشاط التأمين نفسه:

1. الطبيعة غير الملموسة للخدمة التأمينية: الخدمة التأمينية هي "وعد" بدفع تعويض مستقبلي، مما يجعل تقييم العميل للجودة أكثر ارتباطاً بعناصر الثقة والمصداقية والسرعة في التعامل.
2. دورة الخدمة الممتدة: قد تمتد العلاقة بين شركة التأمين والعميل لسنوات، تبرز فيها لحظة حاسمة عند تقديم المطالبة (Lovelock & Wirtz, 2016).
3. تعدد أصحاب المصلحة: يشمل التميز تحقيق التوازن بين مصالح العملاء، والوسطاء، والمعيدين، والموردين، والمساهمين، والجهات التنظيمية.
4. الاعتماد على البيانات والمخاطر: التميز في إدارة البيانات والتحليلات يشكل ركيزة أساسية للتميز المؤسسي في هذا القطاع.

ثانياً: أبعاد التميز في شركات التأمين

يمكن تحديد خمسة أبعاد رئيسة للتميز المؤسسي في قطاع التأمين:

1. التميز التشغيلي (Operational Excellence): تحسين كفاءة وفعالية العمليات الأساسية.
2. تميز تجربة العميل (Customer Experience Excellence): تصميم وتقديم تجارب متميزة تتجاوز توقعات العملاء.
3. التميز في إدارة المطالبات (Claims Excellence): اعتبار إدارة المطالبات "لحظة الحقيقة" التي تختبر القيمة الحقيقية لوثيقة التأمين.
4. التميز في رأس المال البشري (Human Capital Excellence): استثمار مستدام في الموارد البشرية.
5. التميز في الابتكار والتحول الرقمي (Innovation & Digital Excellence): الاستفادة من التقنيات الحديثة كالذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية — تحليل مقارن لشركات التأمين العربية المتميزة

المبحث الأول: منهجية الدراسة وإجراءاتها

أولاً: منهج الدراسة ومبرراته

اعتمدت هذه الدراسة على منهج تحليل المحتوى النوعي المقارن (Qualitative Comparative Content Analysis) للبيانات الثانوية المنشورة. وقد تم اختيار هذا المنهج للأسباب التالية:

1. ملاءمته لطبيعة الدراسة الاستكشافية: حيث تهدف الدراسة إلى رسم خريطة أولية لممارسات التميز المُعلنة في قطاع التأمين العربي، واستخلاص الأنماط المشتركة والمتمايزة، وهو ما يتناسب مع المنهج الكيفي الاستكشافي.
2. قيمة المادة البحثية بذاتها: إن خطاب الشركات المؤسسي حول جودة خدماتها وتميزها هو بحد ذاته مادة بحثية ثرية، تعكس استراتيجياتها وهويتها المؤسسية المُعلنة، وتكشف عن أولوياتها وقيمها كما تختار تقديمها للعالم الخارجي (Krippendorff, 2018).
3. توفر البيانات وإمكانية المقارنة: البيانات المنشورة متاحة بشكل متكافئ لجميع الشركات، مما يتيح إجراء مقارنة منهجية على أسس موحدة، وهو ما قد لا يتوفر في حالة البيانات الأولية التي تتأثر باستعداد المؤسسات للمشاركة.
4. الاستقلالية والموضوعية: تحليل البيانات المنشورة يضمن استقلالية الباحث عن ضغوط المؤسسات محل الدراسة، ويتيح تقييماً موضوعياً للصورة التي تقدمها هذه المؤسسات عن نفسها.

ثانياً: مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من جميع شركات التأمين العاملة في الوطن العربي والحاصلة على جوائز جودة أو تميز مؤسسي. ونظراً لعدم وجود قاعدة بيانات شاملة بهذه الشركات، فقد تم اختيار عينة قصدية (Purposive Sample) تتكون من خمس شركات، وفقاً للمعايير التالية:

- أن تكون الشركة حاصلة على جوائز تميز مؤسسي أو جودة معترف بها إقليمياً أو وطنياً.
- أن تكون من الشركات الرائدة في أسواقها من حيث الحصة السوقية أو السمعة.
- أن تتوفر عنها بيانات منشورة كافية وحديثة.
- أن تمثل نماذج متنوعة من حيث الحجم، والدولة، ونموذج العمل.

وبناءً على هذه المعايير، تم اختيار الشركات التالية:

1. بوبا العربية (Bupa Arabia) — المملكة العربية السعودية: رائدة التأمين الصحي، حاصلة على جوائز في بيئة العمل وخدمة العملاء.
2. مجموعة قطر للتأمين (Qatar Insurance Group) — دولة قطر: أكبر شركة تأمين في المنطقة، حاصلة على جوائز إقليمية ودولية.
3. شركة الخليج للتأمين — GIG Gulf (Gulf Insurance Group) — الكويت/الإمارات: مجموعة تأمينية رائدة في التحول الرقمي.
4. سكون للتأمين (Sukoon Insurance) — الإمارات العربية المتحدة: تمثل نموذجاً للتحول المؤسسي الشامل.
5. سلامة للتأمين (Salama Insurance) — الإمارات العربية المتحدة: رائدة التأمين التكافلي وحاصلة على جوائز متخصصة.

ثالثاً: مصادر البيانات

اعتمدت الدراسة على البيانات الثانوية المستقاة من:

- التقارير السنوية للشركات (2020-2023).
- الإفصاحات الرسمية للشركات المدرجة في الأسواق المالية.
- المواقع الإلكترونية الرسمية للشركات.
- البيانات الصحفية والإعلامية.
- تقارير ومقالات منشورة في وسائل الإعلام المتخصصة.
- مواقع جوائز التميز والجودة المانحة.

رابعاً: أداة الدراسة — بطاقة تقييم ممارسات التميز المؤسسي

لضمان منهجية موحدة في تحليل ومقارنة الشركات، قام الباحث بتصميم بطاقة تقييم (Assessment Scorecard) مستندة إلى معايير نموذج EFQM 2020. تتكون البطاقة من سبعة معايير رئيسة (مطابقة لمعايير النموذج)، يتم تقييم كل شركة على كل معيار بمقياس خماسي (1 = لا توجد أدلة كافية،

5 = أدلة قوية وشاملة)، بناءً على تحليل مضمون البيانات المنشورة. والجدول التالي يوضح معايير البطاقة:

الرمز	المعيار (مستند إلى EFQM 2020)	الوصف المختصر
م1	الغرض والرؤية والاستراتيجية	وضوح الرؤية، وجود استراتيجية للتميز، تكامل الاستدامة
م2	الثقافة المؤسسية والقيادة	التزام القيادة، ثقافة الابتكار، القيم المؤسسية المعلنة
م3	إشراك أصحاب المصلحة	تحديد أصحاب المصلحة، آليات التواصل معهم، إشراكهم
م4	خلق قيمة مستدامة	تصميم القيمة، الابتكار في المنتجات والخدمات، التحول الرقمي
م5	قيادة التحول والأداء	إدارة الأداء، إدارة المخاطر، قيادة التغيير والتحول
م6	تصورات أصحاب المصلحة (نتائج)	نتائج استبانات رضا العملاء والموظفين، مؤشرات السمعة
م7	الأداء الاستراتيجي والتشغيلي (نتائج)	مؤشرات الأداء المالي وغير المالي، تحقيق الأهداف الاستراتيجية

خامساً: منهجية التحليل

تم تحليل البيانات وفقاً للخطوات التالية:

1. جمع البيانات وتصنيفها: جمع وتصنيف المعلومات المتاحة عن كل شركة.
2. التحليل الفردي: تحليل كل حالة على حدة وتقييمها وفق بطاقة التقييم.
3. التحليل المقارن: مقارنة الشركات وفقاً للمعايير الموحدة.
4. استخلاص النتائج والتوصيات.

سادساً: الإطار التصوري لرحلة التميز المؤسسي (إضافة تحليلية)

استناداً إلى نتائج التحليل الفردي والمقارن الواردة لاحقاً في هذا الفصل، يقترح الباحث الإطار التصوري التالي الذي يلخص "رحلة التميز المتدرجة" التي تسلكها شركات التأمين العربية عينة الدراسة، بدءاً من الالتزام القيادي وصولاً إلى الاعتراف الخارجي بالتميز:

الاعتراف الخارجي (جوائز التميز)	نموذج EFQM الشامل	ممارسات تميز قطاعية (تجربة العميل، المطالبات)	شهادة ISO 9001:2015	الالتزام القيادي

المبحث الثاني: التحليل الفردي للشركات وتقييمها

أولاً: بوبا العربية (Bupa Arabia) — المملكة العربية السعودية

1. بطاقة تعريفية

- التأسيس: 1997، كشركة مساهمة سعودية عام 2008.
- التخصص: التأمين الصحي التعاوني.
- الحجم: أكبر شركة تأمين صحي في المملكة، بحصة سوقية تتجاوز 30%.
- نطاق العمل: المملكة العربية السعودية.

2. تحليل الممارسات المُعلنة وفق معايير EFQM 2020

م1 (الغرض والرؤية والاستراتيجية): تتبنى الشركة رؤية واضحة تتمثل في "أن نكون الشريك المفضل للصحة والعافية في المملكة". أطلقت برنامج التحول الاستراتيجي "Bupa 2.0" الذي يركز على تجربة العميل والتحول الرقمي والكفاءة التشغيلية. يُظهر خطاب الشركة تكاملاً بين استراتيجية النمو وأهداف الجودة.

م2 (الثقافة المؤسسية والقيادة): تعلن الشركة عن قيم مؤسسية واضحة تشمل "العميل أولاً" و"النزاهة" و"التميز المستدام". فوزها المتكرر بجائزة "أفضل بيئة عمل" (Great Place to Work) يعكس ثقافة مؤسسية إيجابية. يُظهر الخطاب القيادي التزاماً بتمكين الموظفين.

م3 (إشراك أصحاب المصلحة): تحدد الشركة عملاءها، وموظفيها، ومساهميها، ومقدمي الرعاية الصحية، والجهات التنظيمية كأصحاب مصلحة رئيسيين. تدير شبكة واسعة تضم أكثر من 3,000 مقدم خدمة، وتقوم بتقييم أدائهم.

م4 (خلق قيمة مستدامة): الابتكار في الخدمات الرقمية مثل منصة "بوابة بوبا" وتطبيق الهاتف الذكي. تقديم خدمات "تيلي ميديسن" كعروض قيمة مضافة. يُظهر الخطاب تركيزاً على خلق قيمة مستدامة للعميل تتجاوز التعويض المالي إلى الصحة والعافية.

م5 (قيادة التحول والأداء): تطبق أنظمة متقدمة لإدارة المطالبات تعتمد على الأتمتة والذكاء الاصطناعي. حاصلة على شهادات في إدارة استمرارية الأعمال.

م6 (تصورات أصحاب المصلحة — نتائج): تعلن عن تحسن مستمر في مؤشرات رضا العملاء ونسبة الاحتفاظ بهم. فوزها المتكرر بجوائز "أفضل بيئة عمل" يعكس رضا الموظفين. حصلت على جوائز متعددة في خدمة العملاء.

م7 (الأداء الاستراتيجي والتشغيلي — نتائج): حققت نمواً مستمراً في حصتها السوقية لتتصدر سوق التأمين الصحي السعودي. تعلن عن تحسن في الكفاءة التشغيلية من خلال الأتمتة.

3. أبرز الجوائز

جائزة أفضل بيئة عمل (عدة سنوات)، جوائز أفضل شركة تأمين صحي، جوائز التحول الرقمي وخدمة العملاء.

ثانياً: مجموعة قطر للتأمين (Qatar Insurance Group) — دولة قطر

1. بطاقة تعريفية

- التأسيس: 1964.
- التخصص: تأمينات عامة، حياة، صحي، إعادة تأمين.
- الحجم: من أكبر شركات التأمين في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، بأقساط تتجاوز 14 مليار ريال قطري.
- نطاق العمل: فروع في الإمارات، عُمان، الكويت، لبنان، تركيا، مالطا، سويسرا، المملكة المتحدة.

2. تحليل الممارسات المُعلنة وفق معايير EFQM 2020

م1 (الغرض والرؤية والاستراتيجية): تسعى إلى "أن تكون المجموعة التأمينية الرائدة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا وأحد اللاعبين الرئيسين في الأسواق العالمية المختارة". استراتيجية واضحة تركز على التنويع الجغرافي وتنويع المنتجات. تدمج الاستدامة في استراتيجيتها.

م2 (الثقافة المؤسسية والقيادة): تتبنى قيادة استراتيجية تركز على النمو العالمي وإدارة المخاطر. حوكمة مؤسسية قوية تنعكس في تقاريرها الدورية.

م3 (إشراك أصحاب المصلحة): تحدد المستثمرين العالميين، والعملاء في أسواق متعددة، والجهات التنظيمية الدولية كأصحاب مصلحة. تصدر تقارير استدامة دورية.

م4 (خلق قيمة مستدامة): الابتكار في المنتجات التأمينية للأسواق المختلفة. طورت قدرات رقمية من خلال تطبيق "QIC".

م5 (قيادة التحول والأداء): أنظمة متقدمة لإدارة المخاطر والمعاملات المالية العالمية. تطبيق منهجيات تحسين العمليات.

م6 (تصورات أصحاب المصلحة — نتائج): حاصلة على تصنيفات ائتمانية قوية من وكالات عالمية (A.M. Best, S&P, Moody's) مما يعكس ثقة المستثمرين. حاصلة على جوائز في إدارة المطالبات وخدمة العملاء.

م7 (الأداء الاستراتيجي والتشغيلي — نتائج): أداء مالي قوي وربحية جيدة على الرغم من تحديات الأسواق العالمية. نجحت في بناء محفظة أعمال عالمية متنوعة.

3. أبرز الجوائز

جوائز MENA IR (أفضل شركة تأمين، أفضل إدارة مطالبات)، شهادات ISO 9001، 27001، 14001، 45001.

ثالثاً: GIG Gulf (Gulf Insurance Group) — الكويت/الإمارات

1. بطاقة تعريفية

- التأسيس: المجموعة الأم 1962 في الكويت.
- التخصص: تأمينات عامة، حياة، صحي.
- الحجم: من أكبر مجموعات التأمين في الشرق الأوسط.
- نطاق العمل: الكويت، الإمارات، البحرين، عُمان، مصر، الأردن، تركيا.

2. تحليل الممارسات المُعلنة وفق معايير EFQM 2020

م1 (الغرض والرؤية والاستراتيجية): تسعى لأن تكون "شريك التأمين الأكثر ثقة وابتكاراً". أطلقت برنامج "GIG 2.0" للتحول الرقمي. استراتيجية توسع إقليمي من خلال الدمج والاستحواذ.

م2 (الثقافة المؤسسية والقيادة): قيادة تتبنى الابتكار والمرونة. خطاب مؤسسي يركز على "التأمين المدمج" و"التأمين الرقمي".

م3 (إشراك أصحاب المصلحة): العملاء الرقميون، والشركاء التقنيون (مثل شركات التكنولوجيا المالية)، والمستثمرون الإقليميون.

م4 (خلق قيمة مستدامة): رائدة في مفهوم "التأمين المدمج" (Embedded Insurance) الذي يدمج الخدمات التأمينية في رحلة العميل اليومية. منصة رقمية موحدة.

م5 (قيادة التحول والأداء): رقمنة وأتمتة عمليات الاكتتاب والمطالبات. الاستثمار في الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي لكشف الاحتيال.

م6 (تصورات أصحاب المصلحة — نتائج): حاصلة على جوائز في التحول الرقمي وخدمة العملاء.

م7 (الأداء الاستراتيجي والتشغيلي — نتائج): تحسين نسب المصاريف التشغيلية. توسع إقليمي ناجح.

3. أبرز الجوائز

جوائز MENA IR (أفضل تحول رقمي، أفضل مبادرة تجربة عميل)، جوائز بيئة العمل، شهادات ISO.

رابعاً: سكون للتأمين (Sukoon Insurance) — الإمارات العربية المتحدة

1. بطاقة تعريفية

- التأسيس: 1975 في دبي.
- التخصص: تأمينات عامة، صحي، حياة.
- الحجم: من أكبر شركات التأمين في الإمارات.
- نطاق العمل: الإمارات بشكل رئيس.

2. تحليل الممارسات المُعلنة وفق معايير EFQM 2020

م1 (الغرض والرؤية والاستراتيجية): تحول استراتيجي جريء تمثل في تغيير العلامة التجارية إلى "سكون" (التي تعني الطمأنينة) عام 2022، مما يعكس استراتيجية "إعادة تعريف تجربة التأمين".

م2 (الثقافة المؤسسية والقيادة): بناء ثقافة جديدة تركز على "جعل التأمين أكثر إنسانية وطمأنينة". قيادة تنفيذية جديدة قادت التحول.

م3 (إشراك أصحاب المصلحة): التركيز على العميل كمركز للتحول. حملة تواصل واسعة لإشراك العملاء والموظفين في الهوية الجديدة.

م4 (خلق قيمة مستدامة): وعد جديد للعلامة التجارية يركز على "الطمأنينة والثقة". تطبيق "سكون" يقدم تجربة رقمية سلسة. التركيز على تبسيط الإجراءات وتقليل الأوراق.

م5 (قيادة التحول والأداء): نموذج للتحول المؤسسي الشامل الناجح. نظام متقدم لإدارة المطالبات يهدف إلى تسوية المطالبات البسيطة في دقائق.

م6 (تصورات أصحاب المصلحة — نتائج): تحول إيجابي في صورة العلامة التجارية وسمعتها. نمو في مؤشرات رضا العملاء. فوز بجوائز في العلامة التجارية وخدمة العملاء.

م7 (الأداء الاستراتيجي والتشغيلي — نتائج): اعتراف واسع بنجاح التحول الرقمي وتميز خدمة العملاء.

3. أبرز الجوائز

جوائز MENA IR (أفضل شركة تأمين، أفضل خدمة عملاء، أفضل تحول رقمي)، جوائز العلامة التجارية.

خامساً: سلامة للتأمين (Salama Insurance) — الإمارات العربية المتحدة

1. بطاقة تعريفية

- التأسيس: 1979.
- التخصص: التأمين التكافلي (المتوافق مع الشريعة).
- الحجم: من أكبر شركات التأمين التكافلي في الإمارات.
- نطاق العمل: الإمارات، مع فروع في مصر والسنغال.

2. تحليل الممارسات المُعلنة وفق معايير EFQM 2020

م1 (الغرض والرؤية والاستراتيجية): تسعى إلى "أن نكون الشركة الرائدة والمبتكرة في تقديم الحلول التأمينية المتوافقة مع الشريعة الإسلامية عالمياً". استراتيجية تجمع بين الأصالة (التكافل) والمعاصرة (التحول الرقمي).

م2 (الثقافة المؤسسية والقيادة): ثقافة تجمع بين الالتزام المهني والقيم الإسلامية. حوكمة شرعية متميزة.

م3 (إشراك أصحاب المصلحة): حملة الوثائق، والمساهمون، وهيئة الرقابة الشرعية، والجهات التنظيمية.

م4 (خلق قيمة مستدامة): تطوير منتجات تكافلية رقمية مبتكرة. الشفافية كمبدأ أساسي في التعامل مع العملاء.

م5 (قيادة التحول والأداء): تطبيق معايير AAOIFI المحاسبية للمؤسسات المالية الإسلامية.

م6 (تصورات أصحاب المصلحة — نتائج): جوائز متخصصة في التأمين التكافلي. سمعة قوية في قطاع التمويل الإسلامي.

م7 (الأداء الاستراتيجي والتشغيلي — نتائج): نمو مطرد في محفظة الأقساط. ربحية جيدة وتصنيفات ائتمانية مقبولة.

3. أبرز الجوائز

أفضل شركة تأمين تكافلي (عدة سنوات)، جوائز الابتكار والحوكمة، شهادات ISO 9001 و ISO 27001.

المبحث الثالث: التحليل المقارن ونتائج التقييم

أولاً: نتائج التقييم وفق بطاقة تقييم EFQM 2020

بناءً على تحليل المحتوى، تم تقييم كل شركة على كل معيار من معايير EFQM 2020 بمقياس من 1 إلى 5. والجدول التالي يلخص نتائج التقييم:

المعيار	بوبا العربية	قطر للتأمين	GIG Gulf	سكون للتأمين	سلامة للتأمين
م1: الغرض والرؤية والاستراتيجية	4	5	4	5	4
م2: الثقافة المؤسسية والقيادة	5	4	4	5	4
م3: إشراك أصحاب المصلحة	4	5	4	4	4
م4: خلق قيمة مستدامة	4	4	5	5	4
م5: قيادة التحول والأداء	4	5	4	4	3
م6: تصورات أصحاب المصلحة (نتائج)	5	5	4	4	4
م7: الأداء الاستراتيجي والتشغيلي (نتائج)	4	5	4	3	3
المجموع الكلي (من 35)	30	33	29	30	26

قراءة النتائج: يتضح من الجدول أن قطر للتأمين تتصدر شركات العينة من حيث شمولية ممارسات التميز المؤسسي المُعلنة (33 نقطة)، يليها كل من بوبا العربية وسكون للتأمين (30 نقطة لكل منهما)، ثم GIG Gulf (29 نقطة)، وأخيراً سلامة للتأمين (26 نقطة). وتجدر الإشارة إلى أن هذا التقييم يعكس الصورة التي تقدمها الشركات عن نفسها في بياناتها المنشورة.

ثانياً: تحليل الأنماط المشتركة (Common Patterns)

أظهر التحليل المقارن خمسة أنماط مشتركة بارزة:

1. الالتزام الاستراتيجي من القيادة العليا: جميع الشركات الخمس تُظهر في خطابها التزاماً واضحاً من الإدارة العليا برحلة التميز، حيث يتم تقديم الجودة والتميز كأولوية استراتيجية وليس كمبادرة إدارية معزولة. وهذا يتسق مع ما أكدته أدبيات إدارة الجودة الشاملة من أن الالتزام القيادي هو حجر الزاوية في أي مبادرة جودة ناجحة (Oakland, 2014; Dale et al., 2016).

2. النموذج المتدرج في رحلة التميز: جميع الشركات حاصلة على شهادة ISO 9001:2015، مما يشير إلى أن هذه الشهادة تُشكل "أساس" نظام إدارة الجودة الذي تُبنى عليه مبادرات التميز الأوسع. وهذا النمط يؤكد ما ذهب إليه بوكسينسكا وزملاؤه (Poksinska et al., 2002) من أن ISO 9001 يشكل "نظام الجودة الأساسي".

3. التحول الرقمي كمحرك مركزي للتميز: تتفق جميع الشركات على جعل "التحول الرقمي" حجر الزاوية في استراتيجيتها للتميز. فالاستثمار في التطبيقات الرقمية، وأتمتة العمليات، وتحليلات البيانات، يُقدَّم في خطاب جميع الشركات كوسيلة أساسية لتحسين تجربة العميل ورفع الكفاءة التشغيلية.

4. التركيز على تجربة العميل: جميع الشركات تضع "العميل" و"تجربة العميل" في مركز استراتيجيتها للتميز. وقد انعكس ذلك في تطوير تطبيقات الهواتف الذكية، وتبسيط الإجراءات، وتقديم خدمات ذاتية رقمية. وهذا يتماشى مع التحول العالمي في صناعة التأمين من نموذج يركز على المنتج إلى نموذج يركز على العميل (Kumar & Reinartz, 2016).

5. السعي للاعتراف الخارجي من خلال الجوائز: جميع الشركات تُبرز حصولها على جوائز التميز بشكل بارز في خطابها المؤسسي، وتستخدم هذه الجوائز كدليل على جودة خدماتها وتميزها. وهذا يعكس الدور المزدوج للجوائز كأداة تحفيز داخلي وأداة تسويق خارجي (Ghobadian & Woo, 1996).

ثالثاً: تحليل أوجه التمايز (Differentiation Patterns)

1. مستوى النضج العالمي مقابل المحلي: تبرز قطر للتأمين كنموذج لمجموعة تأمين عالمية تتمتع بتصنيفات ائتمانية دولية قوية وانتشار جغرافي واسع، مما يمنح ممارسات التميز لديها بعداً عالمياً. في المقابل، تتركز عمليات بوبا العربية وسكون في أسواقها المحلية، مما يجعل تميزها أكثر ارتباطاً بالسياق الوطني.

2. الدافع الاستراتيجي للتميز:

- قطر للتأمين: النمو العالمي والتنويع.
- بوبا العربية: الريادة في السوق المحلي.
- GIG Gulf: الابتكار الرقمي والتحول.
- سكون: إعادة تعريف تجربة التأمين (تحول جذري).

- سلامة: التميز في نموذج التأمين التكافلي.

3. نموذج التميز المُعلن: بينما تطبق جميع الشركات ISO 9001، يختلف النموذج الأوسع الذي تتبناه كل شركة:

- قطر للتأمين تتبنى نموذج EFQM بشكل أوضح.
- بوبا العربية تركز على نموذج "تجربة العميل" و"بيئة العمل".
- GIG Gulf تركز على "الابتكار الرقمي".
- سكون تركز على "العلامة التجارية والتحول".
- سلامة تركز على "الحوكمة الشرعية".

رابعاً: تحليل العلاقة بين الجوائز والأداء المؤسسي المُعلن

يُظهر تحليل البيانات المنشورة وجود علاقة ارتباطية إيجابية واضحة بين الحصول على جوائز التميز وتحسن مؤشرات الأداء غير المالي المُعلنة للشركات، وتحديداً:

1. **السمعة والعلامة التجارية:** جميع الشركات أعلنت عن تحسن في سمعتها وصورة علامتها التجارية بعد حصولها على الجوائز. وتبرز حالة "سكون" كنموذج لاستخدام الجوائز كجزء من استراتيجية متكاملة لإعادة بناء العلامة التجارية.
2. **رضا العملاء:** أعلنت معظم الشركات عن تحسن في مؤشرات رضا العملاء، وإن كانت لا تفصح عن أرقام محددة في كثير من الأحيان. الجوائز في فئة "خدمة العملاء" و"تجربة العميل" تُستخدم كإثبات خارجي على هذا التحسن.
3. **بيئة العمل ورضا الموظفين:** تبرز بوبا العربية كنموذج واضح للربط بين التميز المؤسسي وتميز بيئة العمل، من خلال فوزها المتكرر بجائزة "أفضل بيئة عمل".

هذه النتائج تتسق مع الأدبيات التي تشير إلى وجود علاقة إيجابية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والحصول على جوائز التميز من جهة، وتحسن الأداء غير المالي من جهة أخرى (Bou-Llusar et al., 2009; Hendricks & Singhal, 2001).

المبحث الرابع: مناقشة النتائج

أولاً: تفسير النتائج في ضوء الإطار النظري

يمكن تفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء الإطار النظري على النحو التالي:

1. تأكيد النموذج المتدرج: تؤكد النتائج صحة النموذج المتدرج في رحلة التميز الذي طرحه بوكسينسكا وزملاؤه (2002)، حيث تُشكل شهادة ISO 9001 الأساس الذي يُبنى عليه نظام الجودة، ثم تنتقل المؤسسات إلى تطبيق نماذج تميز أوسع.
2. التحول الرقمي وتجربة العميل كمحركين للتميز: يعكس تركيز جميع الشركات على هذين المحورين التحولات العالمية في صناعة التأمين نحو ما يُعرف بـ"التأمين الرقمي" (InsurTech) ونموذج الأعمال المرتكز على العميل.
3. الجوائز كآلية اعتراف خارجي: تؤكد النتائج الدور المزدوج لجوائز التميز كأداة تحفيز داخلي (من خلال عملية التقييم) وأداة تسويق خارجي (من خلال تحسين السمعة)، وهو ما أشار إليه غوباديان ووو (1996).

ثانياً: مقارنة النتائج مع الدراسات السابقة

تتوافق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسات سابقة في جوانب عدة:

- العلاقة بين الجودة ورضا العملاء: تتسق النتائج مع دراسة الشمري (2020) التي أكدت وجود أثر إيجابي لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على رضا العملاء في شركات التأمين السعودية.
- أهمية التحول الرقمي: تنسجم النتائج مع دراسة خليفة (2022) التي أبرزت دور التحول الرقمي في تحقيق تميز الخدمة في شركات التأمين الخليجية.

إلا أن ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة هو منهجيتها في تحليل ومقارنة تجارب شركات حاصلة على جوائز تميز فعلياً، وليس مجرد دراسة تطبيق مفاهيم الجودة بشكل عام.

النتائج النهائية للدراسة

في ضوء الإطار النظري والدراسة التطبيقية، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين تبني نماذج التميز المؤسسي وتحسن مؤشرات الأداء غير المالي المُعلنة: أظهر التحليل أن الشركات التي تبنت نماذج إدارة الجودة والتميز تعلن عن تحسنات ملموسة في سمعتها المؤسسية، ورضا عملائها، وبيئة العمل لديها.
2. اعتماد نموذج متدرج في رحلة التميز: معظم شركات العينة تبدأ رحلتها بالحصول على شهادة ISO 9001 كأساس لنظام إدارة الجودة، ثم تتجه بعد ذلك إلى نماذج تميز أوسع أو جوائز وطنية وإقليمية.
3. التحول الرقمي وتميز تجربة العميل هما المحوران الأبرز: هذان المحوران يمثلان القاسم المشترك الأهم في استراتيجيات التميز لجميع شركات العينة.
4. الدور الاستراتيجي لجوائز التميز: تلعب جوائز التميز دوراً مزدوجاً كمحفز داخلي للتحسين وكأداة لتعزيز السمعة والميزة التنافسية خارجياً.
5. خصوصية قطاع التأمين تفرض أبعاداً خاصة للتميز: يبرز "التميز في إدارة المطالبات" كبعد خاص ومهم للتميز في قطاع التأمين.
6. تباين مستويات نضج ممارسات التميز المُعلنة: أظهر التقييم باستخدام بطاقة EFQM تبايناً في شمولية ورسوخ ممارسات التميز المُعلنة بين الشركات، حيث تصدرت قطر للتأمين وبوبا العربية وسكون القائمة.
7. ندرة جوائز التميز العالمية (EFQM) مقابل انتشار الجوائز الإقليمية والوطنية: وهو ما قد يعكس مرحلة مبكرة من نضج ثقافة التميز المؤسسي الشامل في قطاع التأمين العربي.

التوصيات

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يقدم الباحث التوصيات التالية:

أولاً: توصيات لشركات التأمين العربية

1. اعتماد النموذج المتدرج: البدء ببناء نظام إدارة جودة متين وفق معايير ISO 9001:2015، ثم الانتقال إلى تبني نموذج EFQM 2020 كإطار استراتيجي شامل.
2. جعل تجربة العميل المحرك الأساسي للتحول الرقمي: توجيه الاستثمارات التكنولوجية نحو تحسين رحلة العميل وتقليل نقاط الاحتكاك.
3. الاستثمار في التميز في إدارة المطالبات: باعتبارها "لحظة الحقيقة" التي تختبر وعد الشركة لعملائها.
4. بناء ثقافة التميز من الداخل: الاستثمار في بيئة العمل وتمكين الموظفين، كما يظهر بوضوح في نموذج بوبا العربية.
5. استخدام الجوائز كأداة تحسين وليس غاية: التركيز على رحلة التميز نفسها، حيث تأتي الجوائز كنتيجة طبيعية للتميز الحقيقي.

ثانياً: توصيات للجهات التنظيمية وهيئات الإشراف

1. إطلاق جوائز وطنية متخصصة للتميز في قطاع التأمين تستند إلى نماذج تميز عالمية.
2. دعم ونشر ثقافة التميز المؤسسي من خلال برامج تدريبية وورش عمل متخصصة.

ثالثاً: توصيات للباحثين

1. إجراء دراسات كمية موسعة تربط بين درجة تطبيق نماذج التميز ومؤشرات الأداء المالي الكمي.
2. توسيع نطاق العينة لتشمل شركات تأمين من دول عربية أخرى.
3. إجراء دراسات ميدانية تعتمد على المقابلات والاستبانات لاستكمال الصورة التي بدأت هذه الدراسة برسم معالمها.

جدول ملخص: التوصيات والآثار العملية المتوقعة (إضافة تطبيقية)

الأثر المتوقع	الفئة المستهدفة	التوصية
أساس متين لنظام إدارة الجودة يمهّد لتميز أشمل	الإدارة العليا في شركات التأمين	اعتماد النموذج المتدرج: ISO 9001 أولاً ثم EFQM 2020
خفض نقاط الاحتكاك وتحسين الاحتفاظ بالعملاء	إدارات التحول الرقمي وتجربة العميل	جعل تجربة العميل محرك التحول الرقمي
تعزيز الثقة عند "لحظة الحقيقة"	إدارات المطالبات والعمليات	الاستثمار في التميز بإدارة المطالبات
تحسّن مؤشرات رضا الموظفين والاحتفاظ بالكفاءات	الموارد البشرية والقيادات التنفيذية	بناء ثقافة تميز داخلية (بيئة عمل، تمكين الموظفين)
استدامة التحسين بعيداً عن "استعراض الجوائز"	جميع المستويات الإدارية	استخدام الجوائز كأداة تحسين لا غاية بحد ذاتها
تحفيز مؤسسي أوسع نطاقاً على مستوى القطاع	الجهات التنظيمية وهيئات الإشراف	إطلاق جوائز وطنية متخصصة لقطاع التأمين

الخاتمة

في ختام هذه الدراسة، يمكن القول إن رحلة التميز المؤسسي في قطاع التأمين العربي تمثل طريقاً استراتيجياً ضرورياً للاستمرار والنمو في بيئة تنافسية متزايدة التعقيد. لقد أتاح تحليل الخطاب المؤسسي المنشور لخمس من أبرز شركات التأمين العربية الحاصلة على جوائز تميز، رسم خريطة أولية واضحة المعالم لممارسات التميز المُعلنة في القطاع.

أظهرت الدراسة أن التميز الحقيقي، كما تعكسه خطابات هذه الشركات، لا يتحقق بمحض الصدفة، بل هو ثمرة رحلة منهجية تبدأ بالتزام قيادي، وتمر عبر بناء أنظمة جودة متينة، وتستثمر في التحول الرقمي وتجربة العميل، وتُكلَّل بالاعتراف الخارجي من خلال الجوائز. كما أظهرت أن لكل شركة "وصفتها الخاصة" في التميز، والتي تعكس سياقها الاستراتيجي وهويتها المؤسسية الفريدة.

إن ما يميز هذه الدراسة هو ريادتها في توظيف منهجية تحليل المحتوى المقارن لدراسة التميز المؤسسي في قطاع التأمين العربي، وكونها الأولى — في حدود علم الباحث — التي تقارن بشكل منهجي بين شركات تأمين عربية حاصلة على جوائز تميز. ونأمل أن تشكل هذه الدراسة لبنة أساسية في بناء جسر أكاديمي-مهني متين، يلهم شركات التأمين العربية الأخرى للشروع بثقة في رحلة تميزها المؤسسي الخاص، ويفتح الباب أمام دراسات مستقبلية تعمق فهمنا لهذه الظاهرة المهمة في سياقنا العربي.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

أبو حشيش، بسام. (2018). إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية. عمان: دار اليازوري.

التكريتي، إسماعيل. (2019). التميز المؤسسي: نماذجه وتطبيقاته. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

جودة، محفوظ. (2014). جوائز التميز المؤسسي: أطرها ومعاييرها. عمان: دار الحامد.

السالم، مؤيد. (2017). نموذج التميز الأوروبي EFQM: مدخل للتميز المؤسسي. أبو ظبي: مركز الإمارات للدراسات.

السكارنة، بلال. (2019). إدارة الجودة والتميز: نماذج وتجارب. عمان: دار وائل.

الشمري، فهد. (2020). أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على رضا العملاء في شركات التأمين السعودية. المجلة العربية للإدارة، 40(2)، 115-135.

العامري، صالح. (2016). جائزة دبي للجودة كمدخل لتحسين الأداء المؤسسي: دراسة حالة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 22(87)، 1-25.

القرشي، منى. (2021). واقع تطبيق معايير التميز المؤسسي في القطاع المصرفي والتأميني العربي: دراسة مسحية. مجلة رماح للبحوث والدراسات، 55، 281-310.

الموسوي، نضال. (2019). إدارة الجودة في قطاع التأمين: التحديات والحلول. بيروت: دار النهضة العربية.

بن عيشوش، محمد. (2018). أثر إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية في مؤسسات التأمين الجزائرية. مجلة الباحث الاقتصادي، 6(2)، 1-18.

خليفة، عبد العزيز. (2022). التحول الرقمي وتميز الخدمة في شركات التأمين الخليجية: دراسة مقارنة. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث الاقتصادية والإدارية، 29(1)، 45-70.

حمادة، وسام. (2017). أثر تطبيق معايير ISO 9001 على الأداء المؤسسي في شركات التأمين الأردنية. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، 10(2)، 78-102.

الاتحاد العام العربي للتأمين. (2022). التقرير السنوي لأسواق التأمين العربية. القاهرة: الاتحاد العام العربي للتأمين.

الشوابكة، محمد. (2021). نموذج التميز الأوروبي EFQM وأثره في تحسين جودة الخدمات التأمينية. مجلة البحوث الإدارية، 39(3)، 212-235.

بوخاري، أحمد. (2023). التميز المؤسسي في القطاع المالي الإسلامي: حالة شركات التأمين التكافلي. جدة: دار جامعة الملك عبدالعزيز.

ثانياً: المراجع الأجنبية

.Bou-Llusar, J. C., Escrig-Tena, A. B., Roca-Puig, V., & Beltrán-Martín, I :An empirical assessment of the EFQM Excellence Model .(2009) .Evaluation as a TQM framework relative to the MBNQA Model .Journal of Operations Management, 27(1), 1-22

.Crosby, P. B. (1979). Quality is Free: The Art of Making Quality Certain .New York: McGraw-Hill

:Dale, B. G., Bamford, D., & van der Wiele, T. (2016). Managing Quality :An Essential Guide and Resource Gateway (6th ed.). Chichester .John Wiley & Sons

.Deming, W. E. (1986). Out of the Crisis. Cambridge, MA: MIT Press

.EFQM. (2020). The EFQM Model. Brussels: EFQM Publications

Eriksson, H., & Hansson, J. (2003). The impact of TQM on financial .performance. Measuring Business Excellence, 7(1), 36-50

Flynn, B. B., Schroeder, R. G., & Sakakibara, S. (1994). A framework for quality management research and an associated measurement .instrument. Journal of Operations Management, 11(4), 339-366

.Garvin, D. A. (1987). Competing on the eight dimensions of quality .Harvard Business Review, 65(6), 101-109

Ghobadian, A., & Woo, H. S. (1996). Characteristics, benefits and shortcomings of four major quality awards. International Journal of .Quality & Reliability Management, 13(2), 10-44

Gotzamani, K. D., & Tsiotras, G. D. (2002). The true motives behind ISO certification: Their effect on the overall certification benefits and 9000 long term contribution towards TQM. International Journal of Quality .Reliability Management, 19(2), 151-169 &

Hendricks, K. B., & Singhal, V. R. (2001). Firm characteristics, total quality management, and financial performance. Journal of .Operations Management, 19(3), 269-285

Imai, M. (1986). Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success. New .York: McGraw-Hill

— ISO. (2015). ISO 9001:2015 - Quality management systems Requirements. Geneva: International Organization for .Standardization

Juran, J. M., & Godfrey, A. B. (1999). Juran's Quality Handbook (5th .ed.). New York: McGraw-Hill

Kaynak, H. (2003). The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance. Journal of Operations .Management, 21(4), 405-435

Krippendorff, K. (2018). Content Analysis: An Introduction to Its .Methodology (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications

.Kumar, V., & Reinartz, W. (2016). Creating enduring customer value .Journal of Marketing, 80(6), 36-68

,Lovelock, C., & Wirtz, J. (2016). Services Marketing: People .Technology, Strategy (8th ed.). New Jersey: World Scientific

Martínez-Costa, M., & Jiménez-Jiménez, D. (2009). The effectiveness of .TQM: The key role of organizational learning in small businesses .International Small Business Journal, 27(1), 98-125

Nair, A. (2006). Meta-analysis of the relationship between quality management practices and firm performance — implications for quality management theory development. Journal of Operations .Management, 24(6), 948-975

Oakland, J. S. (2014). Total Quality Management and Operational .Excellence: Text with Cases (4th ed.). London: Routledge

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service .quality. Journal of Retailing, 64(1), 12-40

Poksinska, B., Dahlgaard, J. J., & Antoni, M. (2002). The state of ISO certification: a study of Swedish organisations. The TQM 9000 .Magazine, 14(5), 297-306

Porter, M. E. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining .Superior Performance. New York: Free Press

Powell, T. C. (1995). Total quality management as competitive advantage: A review and empirical study. Strategic Management .Journal, 16(1), 15-37

Prajogo, D. I., & Sohal, A. S. (2003). The relationship between TQM .practices, quality performance, and innovation performance International Journal of Quality & Reliability Management, 20(8), 901- .918

Ritchie, L., & Dale, B. G. (2000). Self-assessment using the business excellence model: A study of practice and process. International .Journal of Production Economics, 66(3), 241-254

Samson, D., & Terziovski, M. (1999). The relationship between total quality management practices and operational performance. Journal .of Operations Management, 17(4), 393-409

Sila, I. (2007). Examining the effects of contextual factors on TQM and performance through the lens of organizational theories. Journal of .Operations Management, 25(1), 83-109

Talwar, B. (2011). Business excellence models and the path ahead. The .TQM Journal, 23(1), 21-35

Yusuf, Y., Gunasekaran, A., & Dan, G. (2007). Implementation of TQM ,in China and organisation performance. Total Quality Management .530-509 ,(5)18

.Elo, S., & Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process .Journal of Advanced Nursing, 62(1), 107-115

Hsieh, H. F., & Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative .content analysis. Qualitative Health Research, 15(9), 1277-1288

الملاحق

ملحق (1): قائمة المختصرات والمصطلحات

المختصر / المصطلح	التعريف
TQM	إدارة الجودة الشاملة — Total Quality Management
EFQM	— European Foundation for Quality Management المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة
ISO	— International Organization for Standardization المنظمة الدولية للتقييس
RADAR	& Results, Approach, Deployment, Assessment Refinement
NPS	صافي نقاط التوصية — Net Promoter Score
KPI	مؤشر الأداء الرئيس — Key Performance Indicator
MENA	الشرق الأوسط وشمال أفريقيا — Middle East and North Africa
CSFs	العوامل الحاسمة للنجاح — Critical Success Factors
SERVQUAL	نموذج قياس جودة الخدمة — Service Quality
MBNQA	Malcolm Baldrige National Quality Award
AAOIFI	Accounting and Auditing Organization for Islamic Financial Institutions

ملحق (2): بطاقة التقييم الكاملة وفق معايير EFQM 2020

يوضح الجدول التالي المؤشرات التفصيلية التي استند إليها الباحث في تقييم كل معيار من معايير EFQM 2020، إلى جانب مصادر البيانات المعتمدة لكل معيار:

المعيار	المؤشرات التي تم تحليلها	مصادر البيانات
م1: الغرض والرؤية والاستراتيجية	وضوح بيانات الرؤية والرسالة، وجود استراتيجية مكتوبة، ذكر الجودة والتميز في الاستراتيجية	التقارير السنوية، الموقع الإلكتروني
م2: الثقافة المؤسسية والقيادة	القيم المعلنة، رسائل الرئيس التنفيذي، برامج ثقافة التميز، جوائز بيئة العمل	التقارير السنوية، البيانات الصحفية
م3: إشراك أصحاب المصلحة	تحديد أصحاب المصلحة، آليات التواصل، مبادرات الشراكة	التقارير السنوية، تقارير الاستدامة
م4: خلق قيمة مستدامة	الابتكار في المنتجات، الخدمات الرقمية، مبادرات التحول الرقمي	البيانات الصحفية، الموقع الإلكتروني
م5: قيادة التحول والأداء	أنظمة إدارة الأداء، إدارة المخاطر، شهادات ISO	التقارير السنوية، شهادات ISO
م6: تصورات أصحاب المصلحة	نتائج استبانات الرضا، الجوائز المتحصل عليها، مؤشرات السمعة	البيانات الصحفية، مواقع الجوائز
م7: الأداء الاستراتيجي والتشغيلي	نمو الأقساط، الحصة السوقية، التصنيفات الائتمانية	التقارير السنوية، الإفصاحات المالية